

# **DIAGNÓSTICO DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES DE Y PARA LA DISCAPACIDAD (FENODIS)**

---

## **1. Antecedentes**

Creada por iniciativa de FASINARM y con auspicio de Fundación Esquel, FENODIS aparece en 1992 en Guayaquil con la finalidad de proporcionar servicios a personas con capacidades diferentes.

FENODIS está conformada por una amplia red de organizaciones a nivel nacional. Las mismas que durante un determinado periodo asumen la presidencia de la Federación. Un breve recorrido por ese camino:

- ✓ 1992 se crea FENODIS
- ✓ En el segundo periodo la Federación estuvo presidida por la Fundación AMAR de Guayaquil.
- ✓ La Fundación SERLI asume la presidencia en 1998. No cumplieron con los objetivos. Sin embargo, lo interesante de este periodo es que la ONG´s para la discapacidad de Quito se unen y conforman el Núcleo de Pichincha, logrando de ese modo adherir a treinta y seis ONG´s.
- ✓ El período 1998-2000 estuvo presidido por el Dr. Jorge Luna, del 2000-2001 le siguió en la Presidencia el Economista Jorge Carrera, de la Fundación Logros,
- ✓ Desde el 2001 hasta el 2004 fue Presidenta la Dra. Cristina Moreno, de la Fundación Compartir.
- ✓ Patricia Mena de FINESEC ejerce la presidencia desde 2005 hasta el 2007.
- ✓ Entre el 2007 y 2009 Julio Rodríguez de la Fundación Con Cristo asume la presidencia de la Federación.
- ✓ En 2009 María Teresa Donoso de Miño hasta la actualidad ejerce la presidencia de FENODIS.

FENODIS ha centrado su gestión en fortalecer a sus ONG´S miembros (60 en la actualidad a lo largo del país) para que se conviertan en empresas con una visión social empresarial para que ellas y sus mismos proyectos logren auto sostenibilidad. Pero, desde luego, trabaja por conseguir y mejorar el trabajo en red. "Nosotros (FENODIS) buscamos que las organizaciones brinden siempre atención de calidad a las personas con discapacidad. Buscamos la participación activa en la defensa de los derechos de las personas con discapacidad", puntualiza Lilian Mera, Coordinadora Nacional de la Federación.

Los propósitos que persiguen son los siguientes:

1. Buscar el fortalecimiento de la Federación y sus ONG´s miembros
2. Brindar servicios de información, divulgación, capacitación, asesoría y consultoría que fomenten la sostenibilidad de las propuestas institucionales de las ONG´s miembros

3. Promover la defensa y cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad. Fortalecer en las organizaciones las habilidades institucionales para el trabajo en red

4. Procurar la prestación de servicios de calidad de las ONG´s miembros para las personas con discapacidad

5. Promover y fortalecer programas de prevención de discapacidades a nivel prenatal, laboral y de accidentes en procura de una cultura de prevención.

La FENODIS se encuentra rehaciendo su misión y visión con miras a mejorar sus servicios y poder cumplir con más firmeza con los objetivos que se han trazado. No obstante, para tener una idea de esta Federación, se presenta la misión y visión con la que trabajaban hasta el 2010.

Misión: "FENODIS es una federación nacional, sin fines de lucro, que junto con las otras 4 Federaciones Nacionales, integran el movimiento asociativo del sector de la discapacidad en el Ecuador. Nuestros servicios están dirigidos a las ONG´s de y para personas con discapacidad organizadas en Núcleos Territoriales".

Dentro de los proyectos que han desatado, se podría mencionar el de "Promoción y exigibilidad de los derechos políticos y laborales de las personas con discapacidades" que vienen trabajando desde el 2006. Este proyecto tiene dos etapas. La primera es la de participación ciudadana que pretende que las personas con discapacidad se involucren en el escenario político de Ecuador con la idea de que se les brinde la información adecuada sobre sus derechos y su misma participación en la sociedad. La segunda es el Sistema de Integración Laboral que busca que las personas con discapacidades tengan una reinserción en el mercado laboral dentro del marco que defienda sus derechos y participación.

El programa de "Una radio incluyente" también fue una propuesta interesante: una radio revista en la que participaban jóvenes con capacidades diferentes y se convertía en un espacio de diálogo en donde se discute temas sobre la discapacidad y se proporciona información sobre el mismo tema. Esta iniciativa es de gran importancia porque utiliza a la comunicación como un eje indiscutiblemente valioso dentro de los procesos de participación para la construcción de una ciudadanía activa. El programa en su primer año fue financiado por USAID, ahora radio Católica continúa sosteniéndolo al aire.

Una de las líneas de trabajo de esta Federación es la capacitación, que consiste en planificar actividades (talleres, cursos, congresos) que fortalezcan de manera técnica y administrativa a sus miembros. Al respecto Lilian considera que se encuentran en un proceso de "fortalecimiento" y que espera que para dentro de 5 años puedan contar con su propio centro de capacitación para mejorar las

destrezas del personal y así brindar cada día atención de calidad a las personas por quienes trabajan a diario.

## **2. Análisis de problemas**

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a FENODIS. La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión con el personal de planta de FENODIS y con funcionarias de tres ONG´s afiliadas. En la jornada se logró identificar la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de capacitación. También se aplicó entrevistas semi estructuradas con tres actores claves identificados y finalmente se realizó una recuperación y análisis de la información bibliográfica y documental existente. Dicho conjunto de información nos ha permitido presentar los resultados que se exponen a continuación.

### **2.1. En relación a la composición de problemas**

Para la identificación de los problemas se aplicó con las participantes el Diamante de las Variables Organizacionales que analizan 7 elementos: estructuras organizacionales, valores rectores, estilos de liderazgo, sistemas de información, recursos humanos, habilidades y estrategias. Dichas variables nos sirvieron para identificar los problemas que fueron analizadas por el grupo en su conjunto y fueron plasmados en la matriz diseñada que permite ordenar, clasificar y pesar dichos problemas como se podrá apreciar durante el documento. Tras la aplicación de dicha herramienta se identificaron:

- Un total de 28 problemas, de los cuales 13 son estructurales, 7 operativos y 8 mixtos. Los problemas estructurales entendidos como problemas relevantes y de largo alcance, y los problemas de tipo operativo (doméstico), entendidos como problemas de posible resolución inmediata o de incidencia leve.
- Tanto los problemas estructurales como los operativos han sido priorizados con el fin de establecer en ellos los nudos críticos más relevantes sobre los cuales se puede construir una agenda de acción inmediata (Nudos críticos operativos) y un plan de emergencia (nudos críticos estructurales).

### **2.2. Problemas**

**Los problemas que se identificaron fueron:**

Falta de participación e involucramiento de las ONG´s afiliadas
Falta de formación de las ONG´s afiliadas
Las organizaciones no saben o no pueden distinguir las prioridades

Desactualización del Plan Estratégico de la FENODIS por factor tiempo y presupuesto
Las ONG ´s no se apropian del plan estratégico
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios
Las ONG ´s no piensan que es importante la red
El problema es que las ONG ´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red
Si no hay un incentivo económico las instituciones no se comprometen
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día. Falta compromiso
La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG ´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG ´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con nuestros beneficiarios
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia
FENODIS a veces tiene una mirada muy fría y no sabe las realidades de adentro de cada uno
Las visiones no priorizan el fortalecimiento interno y cuando se invierte en este tipo de herramientas es importante
El estado tiende a eliminar las OSC
Cuando se es parte de una red sólo se piensa que se va a obtener y no que voy a dar
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG ´s
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así
Falta socializar los esfuerzos de FENODIS
Utilizar TICs para lograr los objetivos
FENODIS no se acerca a las organizaciones en forma directa por falta de recurso económicos
Hay muchas organizaciones que no saben que son miembros porque no se socializa al interior de las organizaciones
La comunicación vía internet no funciona porque las personas no revisan los mails
Hay celo entre las instituciones
La persona con discapacidad son ahora un medio no un fin. El tema de los bonos les ha hecho caer en el paternalismo. Hay niños que han salido de terapias para tomar el bono
Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión
Frente al estado no hay como hablar, decir qué cosas se están haciendo mal, que eres amigos o enemigo, que estás o no estás.

## Problemas estructurales

Falta de participación e involucramiento de las ONG ´s afiliadas
Falta de formación de las ONG ´s afiliadas
Las organizaciones no saben o no pueden distinguir las prioridades
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios
Las ONG ´s no piensan que es importante la red
Si no hay un incentivo económico las instituciones no se comprometen
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día.
Falta compromiso
FENODIS a veces tiene una mirada muy fría y no sabe las realidades de adentro de cada uno
El estado tiende a eliminar las OSC
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así
Hay celo entre las instituciones
Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión
Frente al estado no hay como hablar, decir qué cosas se están haciendo mal, que eres amigos o enemigo, que estás o no estás.

## Problemas operativos

La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG ´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG ´s
Falta socializar los esfuerzos de FENODIS
Utilizar TICs para lograr los objetivos
FENODIS no se acerca a las organizaciones en forma directa por falta de recurso económicos
Hay muchas organizaciones que no saben que son miembros porque no se socializa al interior de las organizaciones
La comunicación vía internet no funciona porque las personas no revisan los mails

## Problemas mixtos

Desactualización del Plan Estratégico de la FENODIS por factor tiempo y presupuesto
Las ONG ´s no se apropian del plan estratégico
El problema es que las ONG ´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG ´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con

nuestros beneficiarios
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia
Las visiones no priorizan el fortalecimiento interno y cuando se invierte en este tipo de herramientas es importante
Cuando se es parte de una red sólo se piensa que se va a obtener y no que voy a dar
La persona con discapacidad son ahora un medio no un fin. El tema de los bonos les ha hecho caer en el paternalismo. Hay niños que han salido de terapias para tomar el bono

### **Problemas más relevantes identificados con peso 1**

Falta de participación e involucramiento de las ONG´s afiliadas. Estructural
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios. Estructural
Las ONG´s no piensan que es importante la red. Estructural
El problema es que las ONG´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red. Mixto
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día. Falta compromiso. Estructural
La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto. Doméstico
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con nuestros beneficiarios. Mixto
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia. Mixto
El estado tiende a eliminar las OSC. Estructural
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG´s. Operativo
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así. Estructural
Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión. Estructural

### **2.3. Peso relativo de problemas en función de variables generales, estructurales y operativas <sup>1</sup>**

<b>Variable</b>	<b>Generales <sup>1</sup></b>	<b>Estructurales <sup>2</sup></b>	<b>Operativas <sup>3</sup></b>	<b>Mixtos <sup>4</sup></b>
Valores Rectores	36%	61%	14%	12,5%
Estructuras Orgánicas	3,5%			12,5%

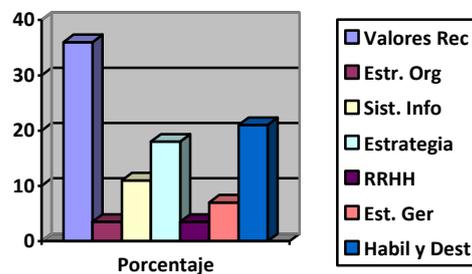
<sup>1</sup> Debido a la poca asistencia del taller creemos que es importante advertir que los porcentajes obtenidos son de referencia pero no reflejan representativamente el criterio de las organizaciones que conforman FENODIS.

Sistemas de Información	11%		43%	
Estrategias	18%	8%		50%
RR HH	3,5%			12,5%
Estilo Gerencial	7%	8%	14%	
Habilidades y destrezas	21%	23%	29%	12,5%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

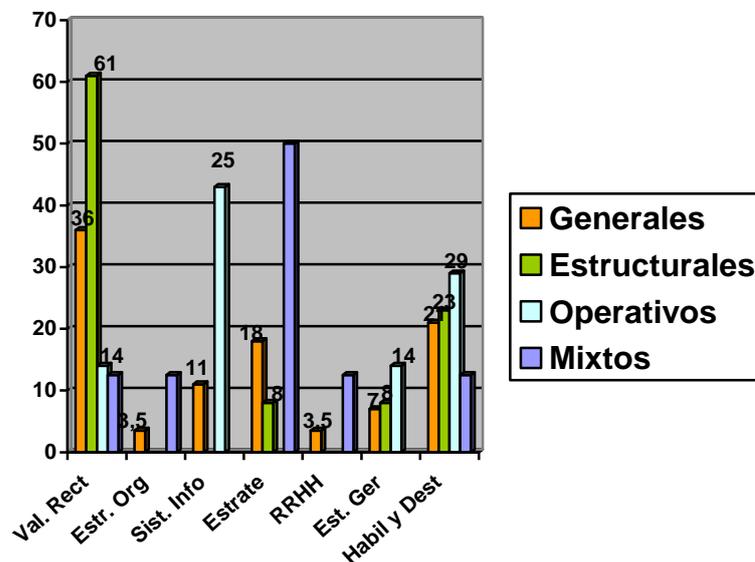
1. Considera el universo total de problemas detectados.
2. Considera 12 problemas estructurales de 34 detectados
3. Considera 17 problemas operativos de 34 detectados
4. Considera 5 problemas mixtos de 34 detectados

### 3. Gráficos

**Gráfico 1**  
**Clasificación de del total de problemas detectados**



**Grafico 2**  
**Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos**



#### **4. Entrevistas**

Las entrevistas fueron realizadas a Lilian Mera, coordinadora nacional de FENODIS, a Elizabeth Pinos directora del sistema de educación de la Fundación Tierra Nueva, ONG afiliada a FENODIS.

Lilian dirige FENODIS desde hace siete años, considera que el objetivo principal de la organización es "fortalecernos como federación a través del fortalecimiento de nuestras ONG's" a través de dos estrategias definidas: capacitaciones que transfieran herramientas a las ONG's para que brinden servicios de calidad y la promoción de la participación ciudadana a favor de los derechos de las personas con discapacidad. Considera que una de las dificultades internas de la federación es la falta de equipo técnico para gestionar los proyectos. Sin embargo, los mayores problemas según Liliana se concentran en la falta de comprometimiento de las ONG's afiliadas, asegura que sólo 10 ONG's participan activamente de las 60 afiliadas. Afirma que no saben lo que está pasando, cuáles son las necesidades de las ONG's, ya que han promovido programas muy interesantes de capacitación o becas y logran un escaso involucramiento. Finalmente, a futuro espera que la organización tenga un rol más protagónico en el tema de las discapacidades y que puedan contar con un centro de capacitación propio.

Elizabeth Pinos considera que la relación con FENODIS es débil, no saben qué hacen y cuáles son los reales beneficios que les ofrece la afiliación, además cree que el rol que juega en la coyuntura política es indefinido. Opina que dicha dificultad surge de la incapacidad que tiene la organización de mirar cuáles son las necesidades de las ONG's y la falta de comprometimiento de aquellas, lo que ocasiona que FENODIS no logre tener un impacto en sus beneficiarias. Cree que es necesario que FENODIS cambie su estrategia de acercamiento y de comunicación y que proponga nuevas alternativas de trabajo en conjunto. Le gustaría ver que la institución tenga un papel protagónico en la discusión de políticas que afectan a las ONG's, que tenga poder de convocatoria y que actúe como vocero oficial. Adicionalmente, opina que sería importante que se preocupe de temas cotidianos de las ONG's tales como financiamiento y manejo presupuestario.

#### **5. Necesidades de capacitación**

La siguiente tabla prioriza los temas de capacitación que esta organización analiza como necesarias para poder cumplir con sus objetivos. Existen cuatro menciones por cada uno de ellos y se las ha considerado de esta manera: 1 por la sistematización del taller de diagnóstico; 1 por la matriz de base y 2 por las entrevistas realizadas a la Directora Nacional (1) y a un participante de un programa ejecutado por FENODIS (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

<b>Tema</b>	<b>Mención</b>
Falta visión empresarial social/ mecanismo de auto sustentabilidad	3
Gestión de calidad	3
Planificación estratégica	3
Incidencia en la política pública	2
Negociación	1
Derechos	2
Actualización del marco legal	2
Tributación	2
Principios contables	1
Desarrollo humano	1
Gestión de proyectos	2
Liderazgo	1
Fortalecer el trabajo en red. Buscar estrategias	4
Estrategias para buscar recursos	2
Estrategias de comunicación	4

FENODIS tiene como uno de sus fines fortalecer a sus ONG's miembros a través del trabajo en red. Sin embargo, alcanzar esa meta se torna complicado porque tanto FENODIS como sus organizaciones aliadas no trabajan conjuntamente. Esto por dos aparentes motivos- que además son los temas de capacitación que los mismos asistentes han destacado como prioritarios. Faltan estrategias para buscar aliados y trabajar en red y también carecen de óptimas estrategias de comunicación que les permitan difundir con fuerza y de manera inmediata la información, que les permitan mayor penetración dentro de sus mismas organizaciones miembros y también lograr más impacto, atención.

## **6. Observaciones generales y conclusiones**

- La jornada de diagnóstico tuvo poca asistencia, acudieron 5 participantes, 2 de FENODIS y 3 trabajadores de ONG's afiliadas. Dicha situación causó desconcierto debido a la falta de comprometimiento de las organizaciones y fue analizada con detenimiento durante el taller.
- FENODIS considera que tiene buenas alianzas y relaciones que les brindan beneficios como con la Universidad Israel y con otras federaciones relacionadas. Con la universidad se encuentran ejecutando actualmente una interesante capacitación virtual para funcionarios de OSC que trabajan el tema de la discapacidad mediante una plataforma de excelente tecnología y metodología.
- Durante el diagnóstico ubicaron como su centro y el objetivo último de su trabajo la calidad de vida y el respeto de los derechos de las personas con discapacidad y su entorno. Es así que les preocupa que si bien el estado está logrando una buena cobertura no siempre lo hace con la

- mejor calidad, lo cual debería ser un punto de reflexión para las OSC dedicadas al tema.
- Durante la jornada se identificó que el problema más serio es la desconexión que existe con las otras organizaciones, no existe una mirada en conjunto y miran a FENODIS como una organización diferenciada cuando la razón de ser de ésta son las ONG´s afiliadas.
  - Desde el punto de vista de FENODIS identificaron varias causas de dicho problema tales como la falta de compromiso cuando no existen beneficios económicos, el celo interinstitucional y el aislamiento de cada ONG en sus propios problemas.
  - Desde el lado de las ONG´s opinan que no se conoce realmente que hace FENODIS, que no hay un "gancho" que les convoque y que hay una mirada fría y distante a las realidades de las organizaciones.
  - FENODIS se encuentra en un momento difícil en donde se hacen necesarios varios cambios y un replanteamiento a nivel de estrategias y especialmente en el ámbito comunicacional. El 46% de los nudos críticos que se identificaron son estructurales y de ellos el 36% son sobre los valores rectores de la institución y el 18% en relación a sus estrategias. Además, 12 problemas de los 28 detectados fueron ponderados con peso 1, es decir, de gran relevancia. Creemos que dichos resultados deben ser analizados con detenimiento y como guía para impulsar cambios que les permitan una sostenibilidad y un trabajo exitoso que actualmente se encuentra debilitado.
  - Los resultados a su vez coinciden con varios criterios que se expusieron en el taller, en especial con aquellos que apuntan al desconocimiento sobre el trabajo que ejecuta FENODIS y el beneficio de ser parte de la federación. Parece ser que las organizaciones no llegan a comprender el rol de la FENODIS al punto que se han cuestionado si deben continuar afiliadas o hay organizaciones que no saben que son parte de FENODIS. Dicha situación al parecer se ocasiona porque no hay una buena comunicación que no sea únicamente vía correo electrónico que no está dando resultados y porque no hay una buena socialización de los esfuerzos y las estrategias que se aplican, esto sumado a la desactualización del Plan Estratégico. Por otra parte, las organizaciones no destinan el tiempo suficiente o el recurso humano que se apersona de la relación con FENODIS debido a sus urgencias cotidianas, a la falta de personal y a la afectación de la crisis económica de la cooperación internacional.
  - Se abrió una discusión interesante sobre las políticas estatales en el tema de la discapacidad en relación al tema de los bonos por discapacidad que han desviado los recursos económicos de las OSC a las familias lo cual les ha debilitado además en su criterio ha ocasionado que el familiar discapacitado ya no sea visto como un fin sino como un medio de subsistencia familiar. Esto ha roto procesos ya que muchas personas que participaban de las terapias o proyectos que ofrecían las instituciones han dejado de asistir para calificar al bono.

- Les preocupa que el estado no ha estado abierto a escuchar este tipo de críticas y que las utiliza en contra de las OSC, muchas veces calificándolas como opositoras a sus mismos beneficiarios o considerándolas opositoras al régimen político, lo cual ocasiona una politización de las organizaciones y de su labor.
- Se priorizó como una necesidad de capacitación las herramientas de Gerencia Social (empresa social) que por un lado les permita ser más eficientes, independizarse de la cooperación internacional, lograr autogestión y venta de servicios pero sin perder su intencionalidad social.
- También se mencionó la necesidad de capacitarse en trabajo en red, actualización del nuevo marco legal, negociación y gestión integral de proyectos.
- Manifestaron que es necesario crear una adecuada estrategia de comunicación que les permita llegar a todos sus miembros de manera más óptima. Esta es quizá una de las razones por las cuales no pueden trabajar conjuntamente: no se conocen ni difunden sus actividades ni el quehacer FENODIS y sus organizaciones miembros se encuentran aisladas.
- FENODIS le gustaría a futuro ser vista como un espacio de representatividad donde se pueda canalizar las necesidades de las ONG´s y que pueda tener una incidencia política.